

米国フロリダ州における校長職をめぐる改革の動向について

著者	浜田 博文
雑誌名	学校経営研究
巻	23
ページ	76-87
発行年	1998-04-01
その他のタイトル	<Research Note>On the Present Policies and Practices toward Making School Principals Change in Florida, U.S.A
URL	http://hdl.handle.net/2241/00125358

米国フロリダ州における校長職をめぐる改革の動向について

東京学芸大学 浜 田 博 文

I. はじめに

本稿は、米国フロリダ州における校長職をめぐる改革の最近の動向について、実地調査によって得た諸種のデータを主な拠所として述べようとするものである。

筆者は、1996年3月より同年9月までの約6ヶ月間、米国フロリダ州マイアミ（Miami）近郊のBarry Universityにおいて研究する機会を与えられた。滞米中、同大学の教育学大学院での授業聴講やインタビュー調査、他大学でのインタビューおよび資料収集調査、学校訪問調査、校長・教員研修プログラムへの参加・実地見聞等をもあわせて、校長職をめぐる改革動向を目の当たりにする機会を少なからず得ることができた。本稿は、これらによって得られたデータをもとに、最近の校長職にかかわる諸動向を整理して書きとめることを試みる。

II. 大学院授業の聴講から

アメリカ合衆国において、校長は免許状を必要とし、詳細は各州によって異なるが、その取得要件は、①教員免許状の所持、②一定期間の教授経験、③修士以上の学位取得、④大学院における単位修得によって構成されている。フロリダ州もその例外ではない。同州ではとくに1980年以来、教育改革における管理職の重要性に着目してフロリダ州教育経営審議会（Florida Council on Educational Management, FCEM）を設置、「優れた校長」の資質能力内容などを具体的に検討したのち、1986年に新制度が導入された。

新制度は、免許状を「教育リーダーシップ（Level 1=Educational Leadership）」「学校長（Level 2=School Principal）」「専門職学校長（Level 3=Professional School Principal）」の3段階に分けている。「教育リーダーシップ」は「教員としての教授経験」と「知識・理論」を要件とし、「学校長」は副校長やインターン校長としての「優れた職務遂行能力」を、そして「専門職学校長」は正規の校長として3年間以上の「特に優れた職務遂行成果」を要件とするものである⁽¹⁾。うち「教育リーダーシップ」の取得要件のなかに「修士以上の学位取得」と「大学院における単位修得」が含まれており、大学院での課程履修は「教育リーダーシップ」免許状取得のための必須要件となっている。こうした機会を通じて修得された知識・理論は、州教育省が実施する筆記試験（Florida Educational Leadership Examination, FELE）によって確認されるしくみになっている。

このように、校長職の養成過程の一環に位置づけられている大学院の授業を、筆者は聴講することができた。まずはその様子から話をはじめたい。

滞在したBarry Universityは、1940年にBarry Collegeとして創設されたカトリック系私立大学である。Liberal Arts Collegeとして発展してきたが、1981年にBarry Universityと改称し、現在、学部(Undergraduate)と大学院(Graduate)をあわせて約6,500名の学生と500余名の教職員を擁する総合大学になっている。

教育学部(Adrian Dominican School of Education)の学部段階には初等教育(Elementary Education)専攻があり、大学院には16の専攻領域にわたる教育学修士(Master of Science in Education)の学位取得プログラム、11専攻領域にわたる教育専門士(Specialist in Education)の学位取得プログラム、そして「リーダーシップと教育」博士学位(Doctor of Philosophy in Leadership and Education)取得プログラムが設置されている⁽²⁾。

筆者が聴講したのは、大学院修士課程の教育リーダーシップ専攻(Master of Science in Educational Leadership)の授業「学校と地域との関係」(School and Community Relations)と、博士課程のリーダーシップ専攻で開講された「組織変革」(Organizational Change)であった。

1. School and Community Relationsの授業

School and Community Relationsは、教育学部副学部長(Associate Dean)であるディーゼック氏(Dr. John Dezek)の担当であった。彼はミシガン州の高校で英語とジャーナリズムの教員としての経験をもち、その後、学区教育委員会の広報部長(Director of Public Relations)、ミシガン州内の大学の教育学大学院研究科長(Dean of Graduate Studies)を務めた後、同大学に迎えられた。

授業は3月末から5月はじめにかけて、土曜日の8:30~17:00という日程で5回開講された。受講生は約30名で、ほとんどは現職の教員やガイダンス・カウンセラーなどの学校教職員である。授業形態は、全体として、テキストに書かれた基礎的な知識を解説するレクチャー中心であった。とくに、“Community”の概念に含まれる多様な主体を確認し、それらにどう対応し、相互にどんな関係を築くべきかのノウハウが主題となることが少なくなかった。

なかでも「報道関係者との対応(Working with the Press)」というテーマは印象的であった。内容は、「質問には正直に答えること」「迅速に対応すること」「報道／調査は公共財であること」「自分の私的な時間を広報に使わないこと」など、文字どおりのノウハウの解説で、授業形態もとりたてて特徴的ではない。が、毎朝配達される新聞の地方版に地域の学校の個別的な情報が載らない日はないということに関心を寄せていた筆者には、その背景の一端に触れた思いがした。また、筆者が日本を離れる頃、ちょうど「いじめ自殺」事件が社会的関心を集めていたのだが、事件のたびに学校管理職が要領をえないまま記者会見の席に臨んでいた光景も、このとき筆者の脳裏によみがえってきた。

個別学校の内部で営まれる教育活動とそれにかかわる情報が、コミュニティにとってすぐれて公共的なものだという認識が、日本人の間にはあまりない。たとえば、家族に学齢児がいなければ、自宅と目と鼻の先に公立学校があっても、そこでいったいどんな教育がおこなわれているかも知らない、あるいは知らされない状況がある。在籍する児童生徒が不幸な事件の当事者になってしまったときに初めて、学校は極端な「オープンさ」を強いられる。いきなりプレスの面前にひっぱりだされた管理職が要領を得ない対応をとることで、ますます周囲の不信感をまねくこともある。むろ

ん「報道関係者との対応」というテーマが日本の学校と地域との日常的な関係にそのままあてはまるとはいえないが、「開かれた学校」の今日的な意味を、抽象的なスローガンではなく、“Accountability” 概念と関連させて問い直す必要性を感じる。

この授業でもう1つ印象に残っているのは、「日本における学校と父母との関係(School and Parents Relations in Japan)」というテーマでプレゼンテーションする機会を与えられたことである。3頁ほどのレジュメを配布し、用意した原稿を読み上げたものの、筆者自身の語学力の問題もあって必ずしも十分に意思が伝わらなかった感はぬぐいえない。だが、学級担任と保護者との個別なコミュニケーション手段として「家庭訪問」を紹介し、子どもの人格全体に対する理解を教師に求める保護者のメンタリティを自己体験に基づいて伝えようとした際に受講生の間にみられただけんそうな反応、学校週5日制が実施される過程で「土曜日に子どものめんどうを誰がみるのか？子どもはどこへ行けばいいのか？」という議論が交わされたことを紹介した際の“爆笑”などが印象的であった。

2. Organizational Changeの授業

Organizational Changeは、もう1人の副学部長で筆者の受け入れ教授であるリフティン女史(Dr. Elaine Liftin)の担当で、5月中旬から7月末までの毎週火曜日18:00~21:30(全12回)という日程であった。受講生は20名程度だが、学校教職員だけでなく多様な職種の現職者がいた。この授業は前掲の授業とは異なり、大半が動きのある活動的な形態であった。

シラバスに記された毎回のトピックは以下のとおりである。

- Session 1 コース概観／期待(Course Overview/Expectations)
- Session 2 組織変革(Organizational Change)
- Session 3 効果的なリーダーシップ(Effective Leadership)
- Session 4 変革の条件(Conditions for Change)
- Session 5 集団変革(Group Change)
- Session 6 組織内コンフリクトの経営(Managing Conflict in Organization)
- Session 7 促進的リーダーシップ／戦略(Facilitative Leadership/Strategies)
- Session 8 関係者らを関与させる(Involving Stakeholders)
- Session 9 個々人の変革(Individual Change)
- Session 10 ネットワークづくり－支援チームづくり(Networking-Building a Support Team)
- Session 11 再構築(Restructuring)
- Session 12 新システムづくり(Building a New System)

リフティン女史は、小・中・高校での教員経験をもち、その後、デイド・カウンティ教育委員会(Dade County Public Schools)で教育行政官としての実績を積んでいる。筆者が彼女に初めて会ったのは、1988年7月、教育委員会のオフィスでであった。当時彼女は、人的資源開発部(Bureau of Human Resource Development)の部長(Executive Director)として、同学区の教員研修プログラムの企画・運営にあたっていた。その後、小学校(マグネット・スクールの1つと聞いている)の校長を務め、州教育省に設置されたフロリダ州教育改革・アカウンタビリティ委員会(The

Florida Commission on Education Reform and Accountability、1991年設置）のリソース・パーソン（Resource Person）として現在まで州全体の教育改革施策に関与している（同委員会については後述する）。その間、1994年から同大学の教育学部副学部長として迎えられた。

この授業では、グループ・ワークやディスカッションをおりまぜた多様な授業形態を通じて、組織の中にいかにして変革を生み出し浸透させるかという課題がつねに問い続けられた。彼女の教員・学校管理職・教育行政官としての多様な経験、さらには州教育政策の形成・実施者としての豊富なキャリアが、この授業の随所に映し出され、きわめてプラクティカルな内容であった。

とくに印象深いのは、Session 2のなかで行われた“Making Change Game”である。4～5人程度の小グループに分かれ、それぞれが架空の学区の中に設置された「公正委員会（The Equity Committee）」の委員（教員・保護者・その他のスタッフで構成）になったつもりで、2年間のあいだに学区内に変革を引き起こす成否を競い合うシミュレーション・ゲームである。あらかじめ、さまざまな個性・特徴やキャリアをもつ教員や保護者らが学区を構成していると想定する。かれらの特徴をみきわめながら、適切な手順で個人や集団に対して的確なはたらきかけを積み重ねることによって、めざす変革がしだいに多くの人物のあいだに浸透し、生徒の学業成績が高まる、という前提のもとで、架空の学区の中での変革推進者を疑似体験させるゲームである。

配布された資料によれば、このゲームは次のことを学習することをねらいとしている。組織を構成する個人個人に対して、適時、適切なはたらきかけをして段階的に変革志向性を高めていく術をゲームの中で体験することが目指されていることがみてとれよう。

- ①変革は時間と忍耐を要する。
- ②個人は変革過程の諸段階を通じて前進し、異なる段階では異なるニーズをもつ。
- ③変革戦略はその人のニーズに合わせて選ばれたときに最も効果的にはたらく。
- ④変革が起きるためには行政的な支援と承認が必要である。
- ⑤十分な数の支援をつくりだすことは、行政的な支援をつくりだすのと同じくらい重要である。
- ⑥個人あるいは委員会は変革を組織しマネージする責任を負わねばならない。
- ⑦目標は生徒に利益をもたらすことであって、スタッフを「変える」ことにあるのではない。
- ⑧変革の成功は計画と経営によってなされるものである。

これらの表現それ自体はなんの変哲もない内容である。しかし、限定された机上のルールのもととはいえ、組織内部の人々の認識に変革をもたらし、それを浸透させる戦略を具体的な状況にそくして考え、実行する体験は、たしかにエキサイティングなものであった。

Ⅲ. 「校長センター」に関連する2つの会議への参加から

1. 13th Annual Conversation of International Network of Principals' Centers

筆者が渡米する直前になって、南フロリダ教育指導者センター（South Florida Center for Educational Leaders）のモラー所長（Dr. Gayle Moller, Executive Director）から1通の手紙が届いた。4月30日から5月3日の間、マイアミの北30マイルほどにあるフォート・ローダーデール（Fort Lauderdale）で開催される校長センター国際ネットワーク年次会議への案内状であった。前

述のリフティン女史は同センターの運営委員の1人であり、筆者が参加できるようなはたらきかけてくださったようだった。

校長センター (Principals' Center) とは、校長の職能成長を促すために校長自身の手によってつくられた組織で、1981年、ハーバード大学教育大学院 (Harvard Graduate School of Education) にバース氏 (Mr. Roland S. Barth, Senior Lecturer) のイニシアティブで設立されたものがその端緒であった。その後短期間の間に各地に同様の組織が設立されて全米ネットワーク (National Network) が組織された⁹⁾。1988年の訪米のとき、筆者はハーバードの校長センターを訪れ、全米ネットワーク事務局のアッカーマン氏 (Richard Ackerman) にインタビューしていた。手元に残っている1990年のニューズレターには第7回の「全米」ネットワークの年次会議の案内が掲載されており、「国際」ネットワーク (International Network) がつくられたのはそれ以後のことと思われる。そのような校長センターの国際会議が筆者の滞米中、滞在地のすぐ近くで開催されるという思いがけない偶然に、驚かずにはいられなかった。

会場で手渡された参加者リストによれば、参加予定者は273名、大部分は米国内、その多くはフロリダ州内からであった。当日くばられたハンドブックによれば、国外からの参加者はオーストラリア、バハマ、カナダ、中華人民共和国、ハンガリー、インド、インドネシア、イスラエル、イタリア、ジャマイカ、日本、メキシコ、オランダ、ロシア、南アフリカ、スウェーデン、タイ、イギリスの18カ国からとされている (日本人は筆者のみ)。それぞれ、校長や教育行政官、大学の研究者らであった。参加者の中で最も多いのは小学校長だったが、中学校・高校の校長、学区教育行政官、校長センター運営者のほか、州内からはかなり多くの指導層教員 (Teacher Leaders) が参加していた。

第1日の午後は他国や他地域からの参加者を対象とする学校めぐりが企画された。事前に提出していた個人の希望に基づいて数人のグループにわかれ、地元の校長らが車で近隣の学校へ案内してくれるツアーだった。筆者はイギリスの学校査察官・ローズ氏 (Mr. Richard Rose)、バハマの校長・ミラー女史 (Ms. Elizabeth Miller)、フロリダ州都タラハシーの校長・グリーン女史 (Ms. Binky Greene) とともに、プロワード・カウンティ内の中学校副校長・メンデルソン女史 (Ms. Carol Mendelson) に2つの学校 (Walter C. Young Middle SchoolとPlantation Middle School) に案内していただいた。

第2日以降のプログラムは、あらかじめ10～12名づつに分けられた26のチーム (Homerooms) を基本単位としたグループ・ワークと全体会 (3度の講演会を含む) とをおりまぜて構成されていた。各チームは異なる国や地域からの参加者によって構成され、それぞれに南フロリダにゆかりのふかい動植物の名前が冠されている。グループ・ワークはまず、各チーム単位で他のチームに対して自己紹介をするところから始まる。1～2時間程度の準備時間と紙・ペン・のり・はさみなどの小道具が与えられ、制限時間 (1～2分?) の中でいかに自チームメンバーの特徴をPRするかのパフォーマンスを競うものである。この過程を通じて、同じチーム内で自己紹介や役割分担がなされ、コミュニケーションが活性化される。また全体会の雰囲気も一気に軟化され、フランクなものとなる。有志のエキストラ・アクティビティとしてビーチでおこなわれた「未来の学校 (School of the Future)」の砂彫刻づくり (Sand Sculpture) においても同じようにグループ・ワー

クを体験する。

これらをきっかけにして、休憩・食事の時間など、あらゆる機会を通じてたがいのキャリアや勤務校の状況などに関する情報交換がなされていた。筆者自身も、休憩時間や夕食の時間を通じて、数多くの校長あるいはその職能開発に携わる人々と交流する機会をもつことができた。

2. South Florida Consortium of Schools

南フロリダ教育指導者センター所長のモラー女史に、同センターで企画している研修プログラムの参観をお願いしたところ、8月にフォート・ローダーデールで予定されている会議に参加させていただけることになった。それが、8月7日～9日の南フロリダ学校協議会（South Florida Consortium of Schools）の会議である。

南フロリダ教育指導者センターは、同州南部の5つのカウンティ（Broward, Collier, Dade, Monroe, Palm Beach）内の公・私立学校の学校管理職および指導層教員らの職能成長のための活動を企画・実施する組織である。「センター」というとわれわれ日本人としてはすぐに研修のための講義室や宿泊室をもつ立派な建物や研修をリードする指導主事などの人的スタッフをイメージしがちである。だが、このセンターはそれにあてはまらない。オフィスはショッピングセンターのならびにあるテナント1区画分のこじんまりしたもので、専任スタッフの数も所長のほかはセクレタリー数名にすぎない。「センター」は場所・空間を意味するのではなく、むしろネットワーク組織を意味すると理解した方がよい。各学区の研修担当行政官や校長、それに提携関係にある近隣の大学等の代表25名からなる運営委員会（Board of Directors）があり、モラー女史はその委員長・ウィリアムス氏（Mr. James Williams）と相談しながらプログラムの企画を練っている様子であった。

彼女はブロード・カウンティで教員・学校管理職として勤務した後、学区の教員研修担当行政官を務めた。共同的意思決定（Shared Decision Making）のための職能開発をテーマに、コロンビア大学で博士学位を取得し、最近では学校改善における教員のリーダーシップ（Teacher Leadership）と協働に強い関心を抱いている⁴⁾。そうした彼女自身のキャリアと問題関心が、同センターの企画には色濃く反映しているようであった。前述の国際ネットワーク会議のうちに、筆者は、数年前まで同センターの名称が「南フロリダ行政・管理指導者センター（South Florida Center for Executive Leaders）」であったことを知り、なぜ名称を変えたのかを彼女に尋ねてみた。こたえは、教育行政官でも学校管理職でもない教員の中の指導者層をも視野に含めるためだということであった。学校内部の改革をすすめるには指導層の教員によるリーダーシップが重要だとする彼女の基本認識は、同センターの名称にも象徴的に示されているといえよう。

さて、南フロリダ学校協議会は、1995年から準備に着手して1996年3月から始められた学校間の共同組織ともいえるべきプログラムである。そのねらいとするところは、管理職および教員の職能開発と、学区の垣根をこえた学校どうしのネットワークづくりにある。1996年秋からは各学校が自校の連携学校（Partner School）を選んで、教員相互の学校訪問の機会をつくるなどして、協働的に学友関係をつくることが構想されていた。1996-1997年度現在の加盟校は20校（公立小学校13、公立中学校3、公立小・中併設校1、公立高校1、私立学校2）で、会議への参加は各学校単位で、それぞれの学校から校長・副校長および数名の教員が出席していた。筆者はパーム・ビーチ・カウ

ンティのBoca Raton Middle Schoolのチーム（校長と教員4名）に加わるかたちで参加した。

プログラムは、①学校単位のミーティング形式と②テーマ別のミーティングに各学校からメンバーが参加する形式によって構成されている。今回の会議では連携学校の相手探しを意図した各学校チームによるパネル形式の学校紹介と質疑が半日かけておこなわれた。その後、学校改善にかかわる4つの分科会に各チームから1名以上が参加する形式でミーティングがもたれ、終了後には各学校単位のミーティングでそれらを共有しあう時間が設定されている。

各学校チーム内部の協働化と他の学校との協働関係づくりをおりまぜながら、学校全体としての改革に参加者に意識させ、そのための職能成長をうながすという性質を、このプログラムはもっている。Boca Raton Middle Schoolのリード校長（Dr. Dick Reed）によれば、4年前まで、研修プログラムの参加者は校長だけだった。ところがある時、一人だけ教員を連れてきた校長がいた。それ以後、数多くの教員を連れてくるようになったという。このことは、先に紹介したセンター改称の理由とも符合する。また、この会議では、先の校長センター国際ネットワーク会議で出会った幾人もの学校管理職や教員に再会することができた。「校長センター」の会議で会ったときには当然管理職だと思っていた人が実は教員であったということを、恥ずかしながらこのときに知った。

管見によれば、従来、アメリカの学校では校内教員の孤立性がたえず問題視されてきた。中・高校では、授業ごとに個々の教師の教室を生徒の側が移動する。小学校では日本と同様に、一部の専科の授業以外を1人の担任教員が担当するが、学年レベル（子どもの発達段階）ごとの教員の専門性意識はかなり高い。また、教室空間の物理的な独立性は日本よりはるかに高いと感じられる。教員研修の形態も、免許状の更新にリンクしたきわめて個人的・個別的な形態がはばをきかせてきたといえる。学校組織はいわば「個業の集合体」としての様相を示し、それを教育長・校長が管理し指導・監督する。よって校長と教員との間にも明確な「仕切り」がある。

こうした、アメリカの学校内部における教員および管理職間の関係や教員研修についての従来の一般通念を、この会議でのプログラム内容はくつがえそうとするものであった。学区教育局一個別学校一学校内部の校長・教員の各者をつなぐ関係のありように小さくない変化がおきていることを感じとらずにはいられない。

IV. まとめにかえて

最後に、近年のフロリダ州における校長職にかかわる改革動向をふりかえり、校長の役割に関する筆者自身の問題関心を書き留めることにしたい。

1. 校長職をめぐる近年の政策動向

フロリダ州では1980年に教育経営審議会（Florida Council on Educational Management, FCEM）を設置し、優れた職能をもつ校長を得るための選考・研修プログラム・免許基準の修正と開発などを含む総合的なシステムづくりをすすめてきた。前述のように、1986年には校長免許制度の改革がおこなわれ、同時に校長選考・採用手続きの州基準の設定とそれに即した各学区での制度改革が行われた。

これらの校長職制度改革は、FCEMで開発された「フロリダ州の校長の能力 (Florida Principal Competencies)」に基づいておこなわれた。これは、すぐれた職務遂行能力を示した校長に関する調査研究をもとに抽出された19項目から成る能力規準ともいえるものである。この規準の開発のための研究にたずさわったマイアミ大学 (University of Miami) のクローガン教授 (Dr. John Croghan) によれば、当時、学校調査を行ったとき、優れた学校にはかならず優れた校長がいたという。その優れた校長の能力を集積してつくりあげたのがこの規準であった⁽⁵⁾。

フロリダ州ではその後、1991年に、州副知事 (Mr. Buddy MacKay) および教育長 (Mr. Frank T. Brogan) の共同主宰 (co-chaired) のかたちで「フロリダ州教育改革・アカウンタビリティ委員会 (Florida Commission on Education Reform and Accountability)」を州法により設置した。同委員会は、学校改善とアカウンタビリティの新たな州内システムづくりについて審議し、議会と州教育委員会への勧告をおこない、そしてそのシステムの開発・実行・維持について監督する責務をになうものとして位置づけられた。求められた「新たなシステム」の核心は、「生徒にもっとも身近な人々—父母、教員、地域住民 (community members)、および企業代表者 (business representatives) —に教育の責任 (responsibility) を返すこと」にあった⁽⁶⁾。

同委員会は翌1992年10月、「2,000年の青写真—学校改善とアカウンタビリティのシステム (Blueprint 2000: A System of School Improvement and Accountability)」と題する報告書をまとめ、7つの州目標を掲げて、それらを達成するための州内教育システムの基本枠組みを提示した⁽⁷⁾。報告書は最初の頁に次のように書き記している。

「フロリダ州はこれまで学校の改革に取り組んできたけれども、そのイニシアティブはさまざまだった。州はもうこれ以上、学区や学校に手続きやプログラムを命じるようなことはしないつもりだ。しかし、州は、学校がこの文書に示された厳格な基準と結果に適合すべく前進していくよう要請する。“Blueprint 2000”は、公教育の方法を決定づける、生徒のもっとも身近なところにいる人たちの権限を支えることによって、地方による統制 (local control) を強化する。分権システムは、学校と学区に対して、個々の子どものニーズによりよく合った教育プログラムを計画するためのより大きな裁量 (greater freedom) を与えるものだ。この裁量に沿って、責任 (responsibility) が生じる。そして、本委員会は地方のすべての意思決定者ら (父母、生徒、教員、管理職者、教育委員会委員、中等後教育者、地域住民) に対して、この責任を受け入れ、遂行する際の完全なパートナーとなるよう促すものである。」 (p.i)

各学区と学校に大幅な裁量と責任を委ね、教員・生徒・父母・その他の市民を構成員とする学校諮問委員会 (School Advisory Council) を設置することなどが基本的な特徴といえる。これは、個別学校の経営のあり方とそこにおける校長のあり方に変化をひきおこす改革であった。FCEMはその変化を、「権威的な経営者 (authoritative manager) から促進的な指導者 (facilitative leader) への変化」だとしている。こうした変化をふまえて、FCEMの作業部会は1994年、「フロリダ州の校長の能力」を修正した。修正された19項目は表 (次頁) のとおりである。各項目には、それらを有する校長の具体的な行動が3～13項目列挙されている⁽⁸⁾。

フロリダ州の校長の資質能力 (Florida Principal Competencies) (抜粋)

(Florida Council on Educational Management, *Human Resources Management & Development System Guidelines in Florida's School Districts*, 1994, pp.61-70)

1. Proactive Orientation (前進志向) : 直面あるいは予期されている環境条件を改善するように、他者を先導し、彼らにそれを可能にさせることのため、行動を起こし、それに責任を負うための傾性とレディネス
2. Decisiveness (決断力) : 自己および他者によって行動がとられ、関与がなされるようにするため、適切なレベルでの関わり合いを用いながら、適時に意思を決定し共有するためのレディネスと自信
3. Commitment to Vision and Mission (未来像と使命感への関わり) : 共有された学校の未来像・使命感・価値観にしたがって発展し行動することの誓約
4. Interpersonal Sensitivity (対人的感受性、思いやり) : 他者の見方・考え方・アイデア・感じ方に気づき、理解し、言葉で正確に表現し、それらに強く応えることができること。
5. Information Search and Analysis (情報の探索・分析) : できごとや問題を理解するまでに、多角的な情報源からデータを収集して分析すること。
6. Concept Formation (概念形成) : 情報から、類型と関係を理解して、概念・仮説・アイデアをかたちづくることができる。
7. Conceptual Flexibility (概念の柔軟性) : 問題解決と意思決定の際に、代替的または多角的な概念や見通しを用いることができる。
8. Managing Interaction (相互作用の統御) : 集団過程および促進者の技能を用いることによって、効果的に他者どうしを協働させる。
9. Impact/Persuasiveness (影響力／説得力) : さまざまな手段(説得力のある主張、例示、または専門知識の使用)を用いて、学校関係者たちに影響をおよぼし効果をもたらす。
10. Concern for the School's Reputation (学校の評判に対する関心) : 自己・生徒・教員・スタッフ・父母による印象に留意し、それらが学校の内と外の両方でどのように伝えられているかに関心を払う。
11. Tactical Adaptability (融通性のある戦術) : その状況に応じて、自分の相互作用と行動を適合させることができる。
12. Achievement Orientation (学業達成志向) : より高い基準に到達するよう、自己と他者を励ます目標を設定することによって、以前よりもよりよくことをすすめようとする。
13. Management Control (経営の統御) : 行われているしごとの進捗状況について連絡を受けたり意見を伝えたりする体系的な手続きを確立すること。
14. Developmental Orientation (開発志向) : 自己開発をモデル化し、指導し、学習機会を提供することを通じて、すべての関係者の成長と開発をめざした高度で積極的な期待を抱く。
15. Organizational Ability (組織化の能力) : 目標を達成するために諸活動をデザインし、計画し、組織化するノウ・ハウ(知識と技能)
16. Delegation (委譲) : ルーティン化されたしごと以外に、遂行にかかわる権限と責任を与えながら、他者に対してしごとを委ねる。
17. Self Presentation (自己表明) : オープンで情報豊かで、非評価的なやりかたで、他者に対して自分の考えを明確に表明することができる。
18. Written Communication (筆記による伝達) : 適切な文法を用いて、明確に、簡潔に書くことができる。
19. Organizational Sensitivity (組織についての感受性) : 組織の内外両方のすべての関係者に対する、自分の行動と意志の影響に気づくこと。

2. 校長職の役割についての覚書

既述の2つの会議を通じて筆者は、小・中・高校の多くの校長・副校長および教員と出会い、話す機会をもった。とくに南フロリダ学校協議会の会議では、同一学校の管理職および教員と同席し、フォーマル、インフォーマルに話すことができたのだが、従来の「教育長の権限を代行する行政官」としての校長というイメージはほとんど影をひそめているというのが第一の実感である。前述のFCEMの作業部会の表現を借りれば、「権威的経営者 (authoritative manager)」のイメージは消えているということになろう。同部会はそれに代わるイメージを「促進的指導者 (facilitative leader)」だとしている。では、はたして「促進的指導者」とはどのような存在なのだろうか。

筆者の帰国後、中留武昭教授の監訳により『校長のリーダーシップ』(T.E.デール・K.D.ピーターソン編、玉川大学出版会、1997年)が出版された。そこで描かれた「2つのリーダーシップ」のうち、「芸術性 (arts)」あるいは「シンボリック性 (symbolic)」と呼ばれるものがこれに該当しよう。

リフティン女史の授業で“Making Change Game”の体験などをおりませつつさかんに強調されていたのは、学校内部に“change”を引き起こし、それを浸透させ定着させるという校長の役割であった。「従来の学校を変えること」「これまでの教員集団を変えること」、そしてその変革を幅広くゆきわたらせることに強い関心が注がれていた。

また、校内における「協働性 (collaboration, cooperation)」づくりへの強い関心も重要である。指導者層教員を校内教員集団のリーダーとして位置づけ、組織運営上の役割を分担させようとする志向性をうかがうことができる。クローガン教授とのインタビューの中で日本の主任について説明したところ、最近になって、フロリダ州でも“grade level coordinator”という指導的役割をになう教員がいくつかの学校におかれはじめたということであった。また、教授のもとで指導を受けて現職校長が書いた最近の博士論文に、「教員への委任 (Empowering Teachers)」をテーマにしたものがある、これは新しいテーマだと話してくださった。

高い独立性をたもち、いっぽうで孤立状況にありつづけた教員どうしの関係のなかに「リーダー」を位置づけることが、個別学校の裁量拡大とともになされつつある。そう考えると、紹介した2つの会議で実践されていたグループ・ワークは、校内のチームづくりを意識したトレーニングだととらえられよう。

それにしても、校長の役割が学校内への変革の導入のみに焦点づけて議論され、対教育行政の関係のあり方が問われていないのはなぜなのか。学校内部の変革にむけて強いリーダーシップを発揮しようとする場合、教育行政当局からの要請と自分自身の教育信念・目標との合致が不可欠の条件であろう。この点に関わって、筆者は「変革の方向性や目標について、校長が教育行政当局と教員との間にはさまれて苦悩することはないのか？ また、校長と教育行政当局がどうしても合意に達しないときにはどうするのか？」という質問を、リフティン女史にぶつけてみた。その答は次のようであった。

「最終的な目標に齟齬はない。教育目標を誰が決めているかといえば、究極的には教育テストサービス (Education Testing Service, ETS) だろう。生徒のアチーブメント・スコアを高めることが最終的な目標だ。そのために必要なことを学校の内部で行うのが校長のしごとである。もし万が一、学区当局の意志と

校長の意志との間でどうしても折り合いがつかなかったら、私なら、他の学区へ行く。」

アメリカにおける校長の免許および採用制度は、校長職の身分上の独立性を支えているという事実が、最後のことばからうかがわれる。したがって、アメリカにおける学校裁量の拡大は、校長職のこうした身分上の独立性とあいまって、独自の学校変革を推進する可能性をもつのだといえよう。それは、成果が実らないときには、校長自身がその責任を厳しく追及されるということと表裏の関係にあることをみすごしてはならない。

[注]

(1) これらについて、すでに筆者は以下の論稿で詳しく検討している。

① 北神正行・水本徳明・阿久津浩・浜田博文「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」『筑波大学教育学系論集』第13巻第1号，1988年10月，pp.83-116

② 浜田博文「アメリカ教育改革における校長職の役割変容に関する一考察—校長の資質向上をめぐる改善動向の検討を通して—」『日本教育経営学会紀要』第31号，1989年6月，pp.52-68

(2) 学部教育内容などを詳しく紹介したCatalogによれば、「専門士(Specialist)」とは、修士学位の上位にあって、卓越した教授、意義深い学習、優れたリーダーシップ、創造的な研究を促そうとする学位である。

(3) 校長センターについても、前掲(1)の②において言及している。

(4) 彼女のプロフィールの紹介は、次の著書によっている。

Marilyn Katzenmeyer and Gayle Moller, *Awakening the Sleeping Giant: Leadership Development for Teachers*, Corwin Press, 1996

(5) 1988年に全米中等学校校長協会(National Association of Secondary School Principals)の機関誌①で紹介され、その出典は②とされている。

① Snyder W. R. and Drummond, W. H., "Florida Identifies Competencies for Principals, Urges Their Development," *NASSP Bulletin*, December 1988, pp.48-58

② Croghan, J. H., Lake, D. G., and Schroder, H. M., *Identification of the Competencies of High-Performing Principals in Florida*, FCEM, 1983

(6) Florida Department of Education, The Basics of School Improvement and Accountability in Florida, URL: <http://www.firn.edu/doe/bin00048/basics.htm>

(7) The Florida Commission on Education Reform and Accountability, *Blueprint 2000: A System of School Improvement and Accountability*, Approved October 6, 1992

システム構想の詳細は本稿では検討できない。別稿においておこなう予定である。

なお、この時設定された州目標領域は、①就学前の準備教育(Readiness to Start School)、②卒業率および中等後教育と雇用のための準備(Graduation Rate and Readiness for Postsecondary Education and Employment)、③生徒の学業達成度(Student Performance)、④学習環境(Learning Environment)、⑤安全な学校環境(School Safety and Environment)、⑥教員および職員(Teachers and Staff)、⑦成人の市民的教養(Adult Literacy)の7つであったが、

1996年に8番目の目標として「父母による関与 (Parental Involvement)」が加えられた。

- (8) Florida Council on Educational Management, *Human Resources Management & Development System Guidelines in Florida's School Districts*, October 1994

同年、校長の職務遂行能力の基準に関心をよせる24の州が関係する専門職組織とともに学校指導者免許に関する州間協議会 (Interstate School Leaders Licensure Consortium) を結成して基準作成に取り組んでいる (URL: <http://www.ccsso.org/index.html>)。フロリダ州はこれに加盟していないが、担当者に書簡でその理由を尋ねたところ、「加盟の誘いは受けたが、フロリダ州にはすでに前記基準があり、他州のシステムやこの基準よりも自州のほうが進んでいるので、加盟する予定はない」との回答を得た (From Gay Nalle Howard, Director of HRMD Program Approval, Florida Association of School Superintendents, March 14, 1997)。